

素養導向之校長知識領導

何宇龍

國立台南大學通識中心兼任助理教授

email : hoalf@gml.klgsh.kl.edu.tw

摘要

108 課綱於 9 月正式上路，小一、國中一和高一新生都採用新課綱，用新課本上課，未來學測與會考也是素養導向命題。素養導向是 108 課綱的基礎，但是素養導向下的「知識」學習到底是什麼呢？人類從農業社會過了約四千年，才進入工業社會。從工業社會到資訊社會約過了兩百年，從資訊社會到知識社會大約二十年，社會的快速變遷，「知識」佔據絕對重要的因素。在以素養導向為核心的課程改革中，學校該如何將知識的傳遞轉化成「素養」，關係著課程改革的成敗。因此，校長如何重新面對知識領導，融入知識、能力和態度，並強調知識的管理、應用與領導，逐步邁入知識創新的素養導向里程碑。

關鍵字：素養導向、校長知識領導

壹、素養導向中校長知識領導之意涵

一、知識的意涵

「知識」與「領導」原是兩個不同的詞彙，在管理學大師彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 提出未來經濟發展是以知識為核心的社會之後，知識的重要性，已成為一個素養導向學習的必備要素。由於對知識的解釋，可以從需求或結果等不同方向來解釋。因此，對於知識分類的論點亦是多元且複雜，以下針對常被大眾

混淆的「知識」(knowledge)、「資料」(date)、「資訊」(information)及「智慧」(wisdom)，論述四者之間之關係與價值。根據美國勤業管理顧問公司 (Arthur Andersen Business Consulting) 對知識的定義為「知識的資產」，其包括四個層次：

(一) 資料

就是原始的資料、是最低層次的，本身並沒有任何意義，只是現實所見的事實，必須透過分類、彙整、分析與解釋。

(二) 資訊

是把所得的資料視為素材，透過研究者的經驗、思考，有目的的將資料整理之後，可以傳達某種訊息。

(三) 知識

是一種藉由分析資訊來掌握先機的能力，也是開創價值所需的直接材料，並且知識會隨著研究者的個人經驗與背景有所不同。

(四) 智慧

是以資料和資訊作為知識形成的基礎，並且以此獲得的知識為根基，運用自己的應用與實踐能力，透過不斷的嘗試與經驗的累積，產生得以評估知識的能力，進而產生創造價值的泉源 (引自劉京偉譯，2000)。

因此，若從素養導向學習的角度來定義「知識」，舉凡事實、真理、信念、信仰、概念、判斷、期望、方法論與個人的認知理解、結構化的資訊及經驗，可以轉化為能力與態度者，皆視為素養導向學習中的「知識」。

二、知識的分類

關於素養導向學習中的知識分類，中外學者皆有不同闡述；Badaracco(1991)以「知識的移動性」將知識區分為「鑲嵌性知識」與「移動性知識」。

所謂「鑲嵌性知識」(Embedded knowledge)是指知識透過內化技巧、組織常規或以較廣的專業性知識聯合網路所發展的組織知識。這些知識是存在於個人、組織的特殊關係、規範、態度與資訊流程以及決策過程中，其很難透過文字或符號來移轉給他人，此種知識必須經過長期努力及熟悉才能習得。

「移動性知識」(Migratory knowledge) 是指存在於設計中的知識、存在於機器中的知識及存在於腦海中的知識。存在於設計中的知識指可明白描述，套裝成公式、設計手冊或是技術規範的知識，這些知識可被受過適當訓練的人員檢視出來。存在機器中的知識意指可藉由拆解機器的逆向工程獲取的知識。存在腦海中的知識指儲存於組織成員的知識，會隨著人員移動而移動。

Quinn、Anderson & Sydney (1996) 將焦點縮小至個人，特別針對專業人員所擁有專業知識做探討，並將專業知識由低而高分成以下四個層次：

(一) 認知性知識 (Cognitive Knowledge)

即是「知道是什麼」(know-what)，係指受過訓練，通過認證，而精通某領域的基本知識，是一切知識的根基。但是有了「知道是什麼」，並不表示有能力可以活用這些知識。

(二) 進階性技能 (Advanced Skill)

即是「知道是如何」(Know-how)，是指將書本上學得的知識，知道如何轉化為有效的知識。「知道是如何」的培養一定要透過實務經驗的累積與體會，如果有一位好老師或領導者的引導，「知道是什麼」可以很快地提升成「知道是如何」。

(三) 系統性知識 (Systems Knowledge)

即是「知道為什麼」(Know-why)，也就是瞭解各種知識背後複雜交錯的因果關係，而能解決更大更複雜的問題，以創造更多的價值。

(四) 激發性創意 (Motivated Creativity)

即是「關心為什麼」(Care-why)，也就是源源不絕的創意，而能保持高度的競爭力。其包括自我追求成功的意志，動機與調適能力，此種知識可使專業人員在外在環境變遷時，擁有更高的適應力。這也是學校教育追求的目標，希望受教的學生能夠達到此最高層次的階段。

綜合上述對知識的分類，可以明瞭知識具有移轉、不可移轉；顯性、內隱，也有特定領域的專業知識。本研究傾向於將素養導向的知識歸納為專業知識裡的

顯性與內隱知識，可移轉後應用於學生探索分析問題，進而達成素養學習成就上的元素之一，又可以內化成為態度，進而運用於生活中解決問題的能力。

三、素養導向中校長知識領導 (principal knowledge leadership) 的意涵

自 David Skyrme 提出「知識領導」的說法，並指出「知識領導」與「知識管理」之間的差異在於：「知識領導對於資訊的推動、個人技術的提升與知識創新更有幫助」(楊靜宜, 2006) 後，知識就成為帶動組織發展的原動力，其中包括有形的顯性知識及無形的內隱知識。內隱知識要發展最高價值，領導者不能只靠管理方法和技巧，必須仰賴於領導能力 (謝傳崇, 2010)。

因此，在素養導向學習中，校長該如何激勵學校成員，運用適當的方法進行知識的蒐集、儲存、分享、運用和創新，已成為學校創新經營的關鍵，故在素養導向中校長知識領導的重要性不言而喻。

綜合前述歸納及整合素養導向中的校長知識領導觀點，研究者認為其主要內涵如下：「校長需具有素養導向的管理、傳遞、整合、激勵、分享與創新知識的領導者，來形塑素養學習的專業典範、培養知識素養人力資源、建立知識素養分享平台、成立知識素養學習社群，設立知識規範及評估制度，進而創造素養學習組織的競爭優勢。」

貳、素養導向中校長知識領導的革新

校長知識領導革新對教師的教學和學生的學習具有影響力，尤其是對於教師教學方式的改善幫助最為明顯，教師教學方式獲得改善，最大的受益者就是學生。若校長重視知識領導，可以提供教師最完善的創新研究、組成學習型組織，營造知識創新螺旋。例如：提供教師教學研究及更好的教學資源、組成教師專業學習社群，幫助教師進行有效的創新教學，進而帶動翻轉教學，促使學生自主學習。透過校長的知識領導革新與強調知識創新的營造，學生身處在一個知識創新的學習環境，對學生的影響是良善的，且有助於其人格的正向發展。

校長素養導向知識領導革新的重要議題：知識權力重建、課程自主、多元創

新、時間運用、組織發展、教師專業發展與資訊科技應用等，其與知識領導之間的相關聯性如下：

一、在「權力重建」方面：

教學研討會和教師學習社群的成立，素養導向知識領導的主體意象與實質內涵，應由「行政中心」轉向「教學中心」來發展，方能使學校素養導向的知識重建聚焦化。

二、在「課程自主」方面：

校長素養導向的知識領導運用需更彈性且多變化，應由「傳統教學」轉向「學習自主」來發展，方能符應多元與彈性學習課程的需求。

三、在「多元創新」方面：

教學效率的提升及實驗課程的設計，素養導向知識領導的規劃，應由「教師中心」轉向「學生中心」來發展，方能有效促進多元教學與創新及提升學習效率。

四、在「時間運用」方面：

有關時間的規劃牽動課程設計的發展，素養導向知識領導的時間運用，應兼顧「顯著課程」及「潛在課程」、「空白課程」、「多元課程」與「彈性學習課程」來發展，方能使學校時間的運用不會因教學完畢後而僵化。

五、在「組織發展」方面：

學習型組織的發展與和諧組織氣氛的建立，素養導向知識領導的建構，應由「單一學科教學」轉向「跨領域的協同教學」來發展，方能融合跨領域的統合學習、合作學習、跨科共備及師生研討互動之需。

六、在「教師專業發展」方面：

教師進修及師徒式教育實習的建立及素養導向知識領導的設計，應由偏重「知識管理」進而規劃「教學研究」來發展，方能有效促進素養導向的教師專業素養成長。

七、在「資訊科技應用」方面：

資訊科技可突破教學環境及傳統教材的限制，素養導向知識的分享與創新，

可以發展「多媒體系統 (multimedia system)」教學，打破知識空間限制，朝向跨領域、更多元的方向發展。

十二年國民基本教育課程綱要係以核心素養為主軸，新課綱帶來的課程改革成效與否，端賴校長落實素養導向的知識領導，以引導教師進行有效的素養導向教學及提升學生素養導向的學習成效。校長素養導向知識領導的革新，應掌握「自主的」、「分享的」、「多元的」、「創新的」等特性，具體作法可以從規劃自主的學習時間、建構合作分享的學習方式、建立多元的討論模式和提供創新的學習資源等四方面著手，進而發揮素養導向的知識螺旋與創新功能。

素養導向之校長知識領導的規劃應以知識創新為的核心概念，包括：學校創新經營 (innovation management)、賦權增能 (empowerment)、組織學習 (organizational learning) 等，皆連結到校長素養導向知識領導的革新。

透過前述素養導向知識領導的重點，讓每一次學習都能發揮素養導向的知識螺旋，才能發揮素養導向的知識管理與知識創新之意義。校長規劃素養導向的創新學習與教學帶動課程的革新，方能讓素養導向的知識領導能發揮功效，影響如下：

一、建立教師素養導向的專業化

開放學校學習與討論的多元與多樣化，不僅有利於教師教學專業的多元、多樣化，也利於學校本位課程的運作；素養導向的知識創新可以增加教師彼此間的討論，更有助於提升教師素養導向的專業能力。

二、學生素養導向的學習多元化

良好的課程設計，可以使教師以班群或群組的方式共同規劃。學校規劃各種素養導向的學習管道，可以促進學生個別化、適性化的學習。

三、素養導向的學習領域寬廣化

學生的學習領域除了一般教室教學活動之外，更包含課堂之餘的學習設計，使學生於課後時間亦有好的自主學習活動，有利於進行學習分享與促進自我學習。

四、家長認同支持素養導向學習

透過不斷的溝通，讓教師及家長逐漸了解知識創新的重要性，透過學習成果與績效，可以獲得教師與家長的認同，同時也獲得更多的教學資源與支持。

校長素養導向知識領導的營造並不止於正式課程規劃，往往僅就對在學校之學習進行設計；然而透過素養導向知識的轉化，就不僅是校內的學習，而是把學生的每段學習歷程都可以當成是一段素養導向的知識創新。

參、素養導向中校長知識領導的做法

校長在素養導向的知識管理規劃時，是重要的理論基礎，對於素養導向的知識領導，首先要提供良好的學習氛圍感受，師生身處其中，才能有利於素養導向的教學和創新發展。

一、校園素養導向學習型組織的形成

學校是知識傳遞的場所與師生的學習空間，更是重要知識理論發源地，除了其所建構的「境教」環境，另因具有「教育性」、「知識性」、「創新性」與「學習」而益顯重要。知識領導者必需建立學習工作環境及知識本位的目標，以培養最佳的知識發展與知識管理。因此，知識領導應是運用自身專業領導知能，採用知識啟發和知識創新的方式，營造學習型組織環境，來激勵成員從事知識學習與分享，建立成員樂在工作、樂在學習及樂於分享的態度。

為達成上述的目標，校長必須要選擇素養導向的知識本位活動，而這些活動能與組織的認同、文化、策略、管理和領導等因素緊密連結，能藉由學習型的革新計畫，透過知識融合（knowledge mix）來符合學習型組織的具體需求，並鼓勵成員素養導向的知識專業發展，建構專業素養導向的對話平台，以有效提供成員學習創新的資源與協助，以完善素養導向的知識管理與促使員工創新知識。

（一）任命合適的素養導向知識長，統籌學校素養導向知識管理業務，使素養導向的知識管理工作能有效執行。

（二）營造教師間信任與合作氣氛，建立學校素養導向的知識分享文化，讓

學校成為素養導向的學習型組織。

(三) 建置學校素養導向的知識學習網站，鼓勵師生多加運用。

(四) 激發成員素養導向的專業知識的學習與發展。

二、素養導向知識螺旋的分享

一位素養導向的知識領導者要真正為組織成員實施教育研習相關活動或有關專業發展方案，藉由這些活動促使成員們不斷學習與創新，使成員們展現追求組織文化的創新。因此，校長應特別重視組織中知識的啟發並於平日多關懷組織成員的學習，無形中建立良好學習氛圍，進而使成員們樂於學習與工作、樂於和團隊分享。

(一) 充實學校素養導向的管理知識庫，使知識學習的資源更為豐富。

(二) 促進校內成員的對話與溝通，建立素養導向學習與分享的學校文化。

(三) 成立校內素養導向的知識討論社群，型塑學校素養導向學習的分享風氣。

(四) 建立素養導向的合作分享文化，促進校內成員的對話管道。

三、素養導向知識創新的轉化

創新作為對學校環境而言，是活化創造潛能與動力的元素，是能夠永續經營與發展的要件，也是確保組織競爭優勢與績效的重要關鍵；所以，學校領導者應鼓勵校內成員創新作為，並從事知識的研發與創新，透過知識的創新，進而分享與轉化給組織成員，提昇整體的競爭力。

校長素養導向知識創新之轉化，應以組織知識發展和整體規劃為基礎，創造一個素養導向的知識學習環境，導引組織能夠持續學習，轉化發揮成為素養導向知識的創造能量 (creative energy)。具體作法有下列幾種方式：

(一) 鼓勵校內成員創新作為，並從事知識研發工作。

(二) 辦理校內知識素養研習，提升成員知識創新的能力。

(三) 定期評量知識管理實施成效，持續檢討與改進實施後的問題。

(四) 獎勵校內對知識管理推動有功成員，發揮見賢思齊的效果。

四、素養導向知識資源的整合

係指校長應用校內外的知識資源，合理運用知識管理的工具及技術，將學校成員分享的知識體適當保存、傳遞與創新，作為未來學校知識傳承的運作基礎，發展學校知識行動方案。

- (一) 整合行政、教學與社區資源，共同推動知識管理活動。
- (二) 了解師生與家長的需求與期望，活化校內知識資源利用。
- (三) 成立學習資源中心，多方蒐集和整理知識資源。
- (四) 指定校內專責人員推動，落實知識管理作為。

準此以觀，校長在推動知識領導時，需充實專業知能並營造具備信任與合作的組織文化，方能使學校與教師能提供內隱與外顯知識，以供學校有效進行知識管理，並建構知識分享平台與知識地圖等相關資訊系統，方便知識能進行轉化與傳遞，以激勵成員學習與展現創新行動，促使學校組織的知識能不斷創新與發展。

肆、校長素養導向知識領導的策略與實踐

校長是學校組織的領導者，為了因應知識經濟社會的快速變遷及少子化時代的來臨，必須致力於學校創新經營和特色發展，以維持學校的競爭力，進而追求精緻教育目標（吳清山，2002；張馨方，2009）。因此，校長如何激發組織成員，運用適切的策略，進行素養導向的知識蒐集、儲存、分享、運用與創新，已成為學校創新發展與永續經營的關鍵要素，此亦彰顯校長素養導向知識領導的重要性。

一、校長素養導向知識領導的策略

校長推動素養導向的知識領導應採行具體方案，來解決所有可能面臨的阻力。其根本溯源，在於校長所扮演的楷模角色與領導行為，然而推動知識領導，學習型組織的學習氛圍亦是關鍵要素，校長要整合協調組織內外部的知識創新。因此，校長要能有效的扮演好素養導向知識領導的角色，整合素養導向的知識發

展與知識管理，並且落實學校願景與理念，建立素養導向知識發展的具體策略與素養導向合作分享的學習氛圍，促使教師同儕對於素養導向專業知能的發展，一同創新素養導向的知識螺旋，確保學校學習競爭優勢，研究者歸納出校長素養導向的知識領導策略包括：

- (一) 有效整合素養導向的知識管理。
- (二) 運用分享素養導向的專業知識。
- (三) 充分發揮素養導向的領導影響。
- (四) 建構素養導向的知識學習環境。
- (五) 營造素養導向的組織學習文化。
- (六) 建構素養導向的知識學習平台。
- (七) 激勵素養導向的教師專業發展。
- (八) 確保素養導向的知識持續創新。

二、校長素養導向知識領導的實踐作為

校長身為知識領導者本身要具備應有的創新與知識專業能力，同時也要以學習為導向，支持與重視組織成員學習氣氛及團隊之間的學習，才能成功管理知識並善用各項知識資源來影響成員，使成員自願參與組織中各領域的專業學習，素養導向的知識領導者同時要懂得支持組織的知識發展並激發及協助成員知識的改變與學習，使知識成為學校組織優質的產品與服務，使學校成為有競爭力、有價值、有績效的組織，以達成組織永續發展的目標與達成共同願景。

本研究整理有關素養導向中校長推動素養導向的知識領導之實踐作為如下：

(一) 典範楷模與素養導向的專業領導

校長身為學校知識長，要以身作則，不斷學習進修，讓自己對素養導向的知識管理與知識領導的作法，作為大家的標竿，並成為學校成員的楷模學習對象，啟發學校成員從事知識學習的行動，致力從事素養導向的知識創新工作。因此，校長要適時展現素養導向中知識領導的專業，藉由參與素養導向知識學習社群，提昇素養導向的專業能力與分享素養導向的知識管理，同時作為素養導向學習的

楷模典範，帶領學校成員共同學習成長，讓大家都能在素養導向教學的知識管理上做到自我要求、自我精進。

（二）信任分享與激勵素養導向的學習

學校成員之間的信任關係，是發展分享性工作環境的關鍵因素。因此，校長應給予學校成員生活上溫馨的關懷，工作上適切的關注，精神上高度的支持，透過日常行為與活動的實踐來塑造信任分享的學校氛圍。此外，素養導向學習應該是件快樂的事情，所以在推動素養導向組織學習時，宜廣泛提供各項資源，以激發同仁學習興趣；學校可成立素養導向學習社群，辦理素養導向學習讀書會、開放教室公開授課、進行素養導向學習行動研究與素養導向課程研習等，激勵成員主動學習。藉由定期或不定期聚會，分享心得、交流意見，在互動中凝聚情感、建立默契，形成彼此分享、相互支援、共同成長的風氣。

（三）資訊建置與整合素養導向的資源

完善資訊科技設備，是發展素養導向學習下知識領導的基本要素。校長應依學校成員的需求，規劃建置學校行政及教學 E 化平台及資料庫；以雲端的網路系統來達到互動分享，以簡易的網路平台協助成員達成知識討論、整合與創新的目標。再者，校長應依據學校發展的目標及成員學習的需求，制定素養導向下知識領導及發展的流程與制度，落實素養導向中知識領導的理念；整合教師的專長與家長、社區的資源，共同推動素養導向的知識領導工作，發揮素養導向中知識領導的乘數效果。

（四）促進素養導向的創新與評估回饋

創新不是個人的行為，它是整個學校組織發展進步的過程。素養導向的知識領導始於學校的領導者，領導者要為學校提供素養導向的知識創新方向，並建立有利於素養導向知識創新的組織文化和團隊氛圍，型塑組織成員參與素養導向的知識螺旋與知識分享的機制，讓其激發出新的教學方法與活動，進而增進學校的素養導向知識創新經營。此外，學校領導者應建立評估與回饋機制，對於素養導向知識領導策略執行的方法與成果，以科學的方式來蒐集資料、分析問題，進而

評鑑、檢討得失，持續改進以提高效能。並運用適當的激勵原理鼓勵學校成員，讓落實素養導向知識領導的部門或成員得到獎勵，提振成員的士氣與滿意度，激勵知識創新學習。

(五) 建立並善用素養導向的知識分享

素養導向的知識領導者若能在組織裡建置資訊基本配備，並有完善的管理系統，將有助於素養導向的知識管理與資料的儲存及整合、應用、交流等功能。因此，領導者應重視並有效規劃及引導成員運用素養導向的知識領導，建立素養導向的知識管理平台，使成員能透過資訊科技的資源建構一個能成為組織成員分享知識、交流及討論的知識創新環境，亦能使成員在組織裡將素養導向知識有效的傳遞，亦可達成個人需求之滿足並促進組織創新與永續發展。

(六) 發展素養導向的知識並持續創新

素養導向的知識領導者可以經由組織的知識分享、傳遞，及管理運用是達成素養導向知識創新的泉源，但要永續經營素養導向的知識創新，一個組織就必須在有效的管理之下，透過素養導向的知識創新規劃，才能建立起素養導向的知識創新基礎，進而形成組織更有價值的創新資產而持續發展。

(七) 善用組織的素養導向知識資源

一位素養導向的知識領導者除了要運用校內的知識資源之外，還要懂得善用校外知識資源，將校內外的知識資源加以整合成為組織中的知識基模，使組織中的成員藉由知識解碼進而擴大個人與團隊的素養導向知識，然後發揮知識螺旋，進而提升組織的競爭力。故學校除了建置素養導向的知識資料庫外，更需要結合外在資源，促使其融合，才能發揮素養導向的知識創新競爭力。

伍、結語

素養導向的校長知識領導必須經由組織成員共同的努力，才会有日後令人滿意的成果。與素養導向知識領導的意念相近的領導類型有許多，包括教學領導、課程領導、學習領導與創新領導，但不論何種領導理論，其最終目的即是要提昇

組織經營效能。

據此，領導者需善用多元的領導策略與開放領導角色，讓學校擁有多元、分散的領導來源，有效處理複雜的問題；適當的賦權與分工，形成互相支援的領導網絡。其次，透過日常行為與活動的實踐來塑造信任分享的學校氛圍，共同發展分享性工作環境，激勵成員主動學習。同時，領導者要為學校提供創新的方向，建立有利於創新的組織文化和團隊氛圍，型塑組織成員參與知識對話與分享的機制，激發出新的工作技術與方法，進而促進學校的成功與卓越。此外，學校領導者應建立評估與回饋機制，對於素養導向的知識領導策略執行的方法與成果，以科學有系統的方式蒐集資料加以分析進行決定。並善用獎勵措施激勵學校成員，激勵成員持續學習，求進、求新、求變、求精。

前述六項原則與四大面向，及校長素養導向知識領導的策略與實踐作為，提供作為領導者思考教育革新優質素養導向的校長知識領導，帶領學校永續經營與持續創新之學習路徑。

陸、參考文獻

- 吳清山 (2002)。創意教學的重要理念與實施策略。**臺灣教育**，614，2-8。
- 秦夢群 (2013)。教育領導理論與應用。臺北市：五南。
- 張馨方 (2013)。國民小學校長知識領導、教師工作活力、學校組織學習與競爭優勢關係之研究 (未出版之博士論文)。國立高雄師範大學教育學系，高雄市。
- 楊靜宜 (2012)。國民小學教師領導、教師專業學習社群與學校效能之研究 (未出版之博士論文)。國立台中教育大學，臺中市。
- 劉京偉 (譯) (2000)。知識管理的第一本書：運用知識管理提升企業核心能力。(原作者：勤業管理顧問公司 Arthur Andersen Business Consulting 著)。臺北：商周出版。
- 謝傳崇 (2010)。國際卓越的校長領導：學習關鍵的領導行為。**教育研究月**

刊，191，28-38。

Badaracco, J.(1991). The knowledge link : How firms compete through strategic alliances, Boston, *Harvard Business School Press*, 129-146.

Quinn, Anderson & Finkelstein (1996) . Managing Professional Intellect : Marketing the Most of the Best. *Harvard Business Review*, 74(2), 71-80.

David Skyrme associates (2011) .Knowledge Management BASICS. Retrieved from : www.skyrme.com/kmbasics/definition.htm.